

prof.dr. G. de Graaf
Faculteit der Sociale Wetenschappen

CONFLICTERENDE WAARDEN IN ACADEMIA



prof.dr. G. de Graaf

CONFLICTERENDE WAARDEN IN ACADEMIA

Rede in verkorte vorm uitgesproken bij de aanvaarding van het ambt van
hoogleraar Integriteit in het academisch onderwijs, aan de
Faculteit der Sociale Wetenschappen van de Vrije Universiteit Amsterdam
op 11 november 2016.

Voor Hanneke, Dieuwke, Abe en Rinze

Conflicterende waarden in academia

Mevrouw de Rector Magnificus,
Dames en heren,

De Minister van Onderwijs, Jet Bussemaker, PvdA, heeft een jaar geleden een strategische agenda voor de jaren 2015-2025 naar de Tweede Kamer gestuurd. De titel van haar agenda is *De waarde(n) van weten*.¹ Daarin is veel aandacht voor waarden en Bildung in het onderwijs.

Bussemakers staatssecretaris, Sander Dekker, VVD, opende vorige maand het academisch jaar in Utrecht. Hij riep op tot meer normatieve bemoeizucht op de universiteit. Hij zei: “Ik vind dat er juist in deze tijd ... een cruciale rol is weggelegd voor universiteiten. ... juist door bij te dragen aan algemene vorming. Zelfontplooiing. Bildung. Goed burgerschap. We zijn in Nederland zo bang om direct geassocieerd te worden met de lucht van spruitjes. Maar ik vind dat de waarden, en de normen die daaruit voortvloeien, een steviger plek in ons onderwijs verdienen.”²

Ik pak die handschoen op en zal het vandaag over waarden hebben, en het belang om waarden centraal te stellen in onderzoek en de universitaire onderwijsorganisatie. Eerst zal ik kort uiteenzetten wat ik onder waarden versta. Daarna zal ik op basis van dit concept een *value perspective* schetsen, een waardeperspectief met speciale aandacht voor *waardeconflicten*. Het waardeperspectief biedt in mijn ogen veel mogelijkheden om inhoud te geven aan het concept Good Governance en om actuele problemen rondom publiek besturen te benoemen, te onderzoeken en op te lossen. Vervolgens zal één publieke institutie centraal staan: de universiteit. Eerst zal ik schetsen welke waarden er het meest toe doen in het academische onderwijs en vervolgens zal ik een poging doen de Goede Universiteit te omschrijven.

Als het gaat over waarden en academisch onderwijs, dan kan het zowel gaan om het *onderwijzen* van waarden – wat geven we onze studenten aan waarden mee – als de waarden die bij het onderwijzen een rol spelen. Het eerste aspect stond vanmiddag centraal tijdens het symposium *Het onderwijzen van waarden*³. Ik zal daar aan het slot van mijn betoog aandacht aan besteden, maar het hier verder met name hebben over waarden die een rol spelen bij publieke organisaties in het algemeen en bij het geven van academisch onderwijs in het bijzonder.

Waarden

Om het concept waarden te omschrijven, begin ik bij de logische kloof: de kloof tussen zijn en behoren, tussen waarden en feiten. Uit empirische feiten, kennis, waarheid, kunnen we geen morele stelregels afleiden. Doe je dat wel, dan bega je een naturalistische drogreden. Als je stelt dat homoseksualiteit (of anticonceptie) moreel verwerpelijk is omdat het ‘tegennatuurlijk’ is, bega je bijvoorbeeld zo’n drogreden.⁴

Bij waarden gaat het om iets normatiefs, iets wat zou moeten zijn. Ik definieer waarden als kwaliteiten van handelingen, dingen, praktijken, mensen en instituties, die gewaardeerd worden omdat ze constitueren, of bijdragen, aan wat goed of mooi is, of onze bewondering of lof verdienen.⁵ Waarden zijn daarmee niet onmiddellijk waarneembaar, en dat maakt ze wat ongrijpbaar. Mark Johnson schreef: “Every aspect of human experience is pervaded with value. This makes the concept of value itself one of the most complex and difficult notions one could possibly undertake to analyze. There is a huge literature on the subject, and there was even an area of philosophy called value theory, but no longer.”⁶

Waarden kun je niet letterlijk aanwijzen, ze zijn hier noch daar. Ze zitten altijd ergens aan vast en drukken de *kwaliteit* van iets uit. Ze zitten vast aan objecten (‘dat fresco van Sint Maarten is mooi’), instituties (‘de universiteit moet diversiteit ondersteunen’), processen (‘de totstandkoming van het Huis voor de Klokkenluider is slecht verlopen’), en nog veel meer.⁷ Waarden hebben betrekking op ideeën over het goede en het kwade, op ethiek en moraal en principes en richtlijnen. Ze worden zichtbaar via keuzes, acties, voorkeuren, houdingen en ... dilemma’s.

Normen zijn gebaseerd op waarden en drukken handelingsvoorschriften uit die een duidelijke grens stellen aan wat in een bepaalde situatie mag of verboden is. Nu ik toch bezig ben met enkele definities, ik zie besturen als het oplossen van problemen. Publiek bestuur is dus het oplossen van publieke problemen.

In de context van het openbaar bestuur hebben we het over publieke waarden. Publieke waarden zijn kwaliteiten van het publiek bestuur. Het concept ‘publieke waarden’ is de afgelopen jaren een prominente rol gaan spelen in bestuurskundig en organisatiekundig onderzoek.⁸

Nog even terug naar de logische kloof. Waarden zijn kwaliteiten en zijn dus normatief. Maar dat wil niet zeggen dat al het onderzoek naar waarden louter normatief en waarderend is. Veel van wat ik vandaag wil vertellen, is descriptief

van aard, omdat ik beschrijf welke waarden een rol spelen op de universiteit. Daarbij moet worden aangetekend dat op de VU al vanaf haar oprichting ervan wordt uitgegaan, dat waarde vrij onderzoek onmogelijk is. Er kan niet over feiten worden gesproken zonder dat waarderende elementen een rol spelen. De kloof wordt voortdurend overbrugd.

Er zijn veel manieren om waarden onder te verdelen. Een veel gebruikt onderscheid is tussen *intrinsieke* waarden en *instrumentele* waarden. Een intrinsieke waarde is een doel op zich. *It is good in and of itself*. De Romeinse politicus Cicero had het over *summum bonum*, over datgene wat een doel op zichzelf is.⁹ Van een instrumentele waarde daarentegen wordt de waarde bepaald door de mate waarin ze bijdraagt aan intrinsieke waarden.

Conflicterende en incommensurabele waarden

Sinds de jaren 1990 is het discours over Good Governance steeds prominenter.¹⁰ Good Governance wordt op veel verschillende wijzen gedefinieerd, maar de meeste pogingen het concept concreet in te vullen hebben gemeen dat ze resulteren in een lijstje waarden waaraan goed besturen zou moeten voldoen. Ook de vele *codes* voor goed bestuur - die allerlei overheidsorganisaties in het afgelopen decennium hebben opgesteld - eindigen vaak met een lijstje van waarden waaraan moet worden voldaan om het predicaat goed te verdienen.

Veelgenoemde publieke waarden in de codes zijn integriteit, effectiviteit, transparantie, efficiëntie, democratie, legitimiteit en rechtmatigheid. Stuk voor stuk waarden waar niemand iets op tegen kan hebben. Maar bij het nastreven van intrinsieke waarden in publieke organisaties blijkt dat ze niet altijd tegelijkertijd gerealiseerd kunnen worden. Ze conflicteren en kunnen zo tot *dilemma's* leiden.

Het wellicht meest klassieke dilemma vinden we bij Sofokles' Antigone. A.F.Th. van der Heijden heeft een mooie hedendaagse variant beschreven in zijn boek *Drijfzand koloniseren*. Antigone is van plan haar omgekomen broer, Polyneikes, te begraven. Kreon, koning van Thebe, verbiedt dit echter, omdat hij Polyneikes als een landverrader beschouwt. Wat moet ze doen? Het interessante van het verhaal zit in het dilemma zelf, niet in de oplossing, zo die er al is. In het verhaal van Sofokles loopt het in ieder geval met velen verkeerd af. Het dilemma van Antigone laat direct zien welke waarden belangrijk zijn voor haar: familietrouw en trouw aan de koning. Beide waarden vindt Antigone van intrinsiek belang, maar de waarden blijken niet beide te realiseren.



Een ander voorbeeld is Martinus die later heilig verklaard zou worden en bij ons bekend is als Sint Maarten. Toen hij soldaat was, conflicteerden zijn christelijke waarden met het ombrengen van mensen. Hij kwam daarmee voor het dilemma het leger al dan niet te verlaten. Hier ziet u hem op het moment dat hij besluit om afscheid te nemen van het leger.¹¹ Aardig detail is de soldaat die duidelijk het waardeconflict van Sint Maarten niet deelt. De man voor de geopende tent

op de achtergrond wordt juist betaald voor zijn diensten. Dat is het interessante aan dilemma's: het maakt duidelijk welke waarden belangrijk zijn voor iemand. De soldaat die geld ontvangt, heeft andere waarden dan Sint Maarten en dus andere dilemma's.

Waarden kunnen niet alleen conflicteren, onverenigbaar zijn, ze blijken ook nogal eens incommensurabel, wat één en ander compliceert. Bij onverenigbare intrinsieke waarden, is er geen rationele keuze meer mogelijk. Stephan Lukes omschrijft incommensurabiliteit als volgt: "There is no single currency or scale on which conflicting values can be measured, and that where a conflict occurs no rationally compelling appeal can be made to some value that will resolve it. Neither is superior to the other, nor are they equal in value."¹²

Incommensurabiliteit betekent niet dat actoren geen keuzes kunnen maken of daar redenen voor kunnen geven, maar dat de redenen die we kunnen geven voor een bepaalde keuze, incommensurabel zijn met andere redenen die we zouden kunnen geven bij een andere keuze.¹³

In het openbaar bestuur is er niet een waarde die boven alle andere waarden verheven is, en daarmee de andere waarden tot instrumentele waarden maakt. Tijdens een interview dat ik ooit hield met een topambtenaar van een Nederlands ministerie, kreeg ik te horen dat er weliswaar verschillende waarden belangrijk zijn in het openbaar bestuur, maar dat rechtmatigheid toch echt het belangrijkste was; elke andere waarde is in het besturen ondergeschikt aan rechtmatigheid, zo betoogde hij. Iedere keer wanneer rechtmatigheid zou conflicteren met een andere waarde, zoals effectiviteit, zou – hoe belangrijk effectiviteit ook is –, rechtmatigheid moeten prevaleren. Maar daar dacht Wouter Bos anders over, toen hij als Minister van Financiën in 2008 in een weekend de ABN AMRO en de Nederlandse tak van Fortis kocht zonder het parlement te informeren, en zodoende de comptabiliteitswet overtrad.¹⁴ Was Wouter Bos een 'goed' bestuurder en was er sprake van 'goed' besturen? Wat mij betreft wel. Zijn beslissing was in ieder geval buitengewoon daadkrachtig en effectief en heeft Nederland mogelijk behoed voor een financiële systeemcrisis. Rechtmatigheid werd daaraan terecht ondergeschikt gemaakt.

In het openbaar bestuur conflicteren waarden voortdurend. Dit is op zichzelf geen probleem. Waardenconflicten zorgen allereerst dat duidelijk wordt wat er toe doet, wat belangrijk is. Wouter Bos vond rechtmatigheid wel degelijk een belangrijke waarde, anders had hij geen dilemma ervaren. Hij is zo snel mogelijk naar de Tweede Kamer gegaan, heeft zelf aangegeven met een bezwaard geweten de wet te hebben overtreden en aan de Kamer voorgelegd daar een oordeel over te geven. Verder kunnen waardeconflicten zorgen voor

positieve veranderingen door innovatie en alertheid.¹⁵ Maar er is een gevaar dat ze leiden tot een staat van verlamming. Onopgeloste waardeconflicten kunnen leiden tot psychologische stress en kunnen actoren in het openbaar bestuur verlammen.¹⁶ Dus moet er op de één of andere manier met het waardeconflict worden omgegaan. Traditioneel is het antwoord op waardeconflicten het zoeken naar een balans tussen de waarden die in het geding zijn, of het maken van een trade-off.¹⁷ Het archetype van zo'n trade-off is de kosten-batenanalyse; elke publieke waarde die in het geding is, krijgt een geldwaarde toebedeeld, en het optimum wordt uitgerekend. Maar we hebben gezien dat waarden niet alleen kunnen conflicteren, maar ook incommensurabel kunnen zijn. Zoals Lukes heeft aangetoond, zijn niet al onze keuzes te begrijpen als trade-offs.¹⁸

Thacher en Rein hebben een empirisch gefundeerd theoretisch framework ontworpen om te begrijpen hoe publieke actoren omgaan met waardenambigüiteit.¹⁹ Ze claimen dat publieke actoren conflicterende waarden niet als commensurabel beschouwen, en presenteren een repertoire aan strategieën hoe toch rationeel met conflicten om te gaan. Het kan gaan om strategieën op individueel en institutioneel niveau. Elke strategie heeft voor- en nadelen. Ze noemen *firewalls* – een mooi voorbeeld van een strategie op institutioneel niveau waarbij verschillende organisatieonderdelen of -functies elk voor één van de conflicterende waarden verantwoordelijk worden gehouden, *cycling* – waarin gedurende een bepaalde periode veel nadruk wordt gelegd op één bepaalde waarde, waarna een tegenbeweging volgt die ervoor zorgt dat er weer aandacht komt voor een andere waarde, *casuïstiek* – waarbij actoren een keuze maken per casus op basis van eerder ervaringen in soortgelijke gevallen. Stewart heeft daar later drie strategieën aan toegevoegd: *bias* bijvoorbeeld – wat een duidelijke keuze voor één waarde betekent en het negeren van andere, *hybridisatie* – waarbij de verschillende waarden zo goed en zo kwaad als het gaat, toch gecombineerd worden, en *incrementalisme* – waarin via kleine stapjes meer nadruk wordt gelegd op het belang van één waarde.²⁰

Het waardeperspectief

Empirische studies naar waardeconflicten in publieke organisaties zijn schaars, net als de kennis over welke waardeconflicten het meest voorkomen en onder welke condities, en welke strategieën worden gebruikt om er mee om te gaan. Om waardeconflicten te begrijpen, is het Public Values Perspective (PVP) van Beck Jørgensen en Rutgers veelbelovend: “This concerns not a singular approach or conceptualization, but a diversity of approaches that are characterized by taking as their starting point the intrinsically normative nature

of public administration and the attempt to bridge theoretical and empirical perspectives on this issue.”²¹

Dit waardeperspectief kan niet alleen helpen om empirische vragen te beantwoorden - welke waarden botsen en onder welke condities? - maar helpt ook om beter dan bijvoorbeeld de netwerktheorieën in de bestuurskunde de huidige snelle veranderingen in het openbaar bestuur te begrijpen. Het centrale concept bij netwerken is vaak ‘belang’; veel van de huidige ontwikkelingen zijn echter moeilijk te analyseren met dit concept omdat we ons kunnen afvragen of (eigen)belang inderdaad de drijvende factor is van het gedrag van actoren en instituties in het openbaar bestuur. Ik geloof dat een waardeperspectief accurater is. Zoals een wethouder van de gemeente Hilversum – professor Arjo Klamer – recent zei: “Mijn ambtenaren zijn waardengedreven. Ze opereren op basis van waarden. Op basis van wat ze belangrijk vinden.”²² Dat is ook wat mij is gebleken, bijvoorbeeld uit mijn studies naar de loyaliteiten van ambtenaren.²³

Ik wil het waardeperspectief verder brengen door onderzoek te gaan doen naar waardeconflicten in het openbaar bestuur in het algemeen, en binnen het universitair onderwijs in het bijzonder. Mij staat een onderzoeksagenda voor ogen met vragen als: welke waarden conflicteren in de praktijk, hoe vaak is dat het geval, welke veranderingen treden daar in op door de veranderende samenleving, en hoe gaan actoren en instituties in het openbaar bestuur en de universiteit om met deze waardeconflicten? Wat zijn de voor- en nadelen van de gehanteerde en mogelijke strategieën?²⁴

Door dilemma’s en waardeconflicten te bestuderen, komen we tot meer inzicht in wat er toe doet en wat belangrijk is. Het gaat me bij dilemma’s in eerste instantie niet om het antwoord op een morele vraag, wat het juiste is om te doen; dat is waar de ethiek zich al millennia lang mee bezighoudt. Het is vaak interessanter te constateren *wat* de dilemma’s zijn, dan daaraan voorbij te gaan en direct op zoek te gaan naar een ‘oplossing’. Het gaat me erom dat door te kijken naar dilemma’s, we waarden op het spoor komen. De dilemma’s van Antigone, Sint Maarten en Wouter Bos maakten duidelijk wat voor hen echt belangrijk was.

Goed besturen

Onderzoek naar conflicterende publieke waarden is met name *nu* van belang. Zoals gezegd, waardeconflicten zijn van alle tijden, maar dat wil niet zeggen dat ze altijd dezelfde zijn. Brede maatschappelijke, politieke en economische ontwikkelingen zoals individualisering, globalisering en IT hebben grote invloed

op hoe publieke problemen worden gezien en aangepakt.²⁵

Participatiesamenleving, horizontale samenleving, vermaatschappelijking van het openbaar bestuur en publiek-private samenwerking zijn veelgehoorde termen; de samenleving en het publieke bestuur worden steeds meer gedifferentieerd, wat leidt tot nieuwe waardeconflicten.²⁶ Door de toenemende bestuurlijke en financiële interdependenties tussen overheid, private partijen, maatschappelijke organisaties en burgers komen waarden in een ander daglicht te staan. Waarden zoals transparantie, participatie en toegankelijkheid spelen een steeds belangrijkere rol in het gedifferentieerde bestuur, en komen steeds meer in conflict met efficiëntie, stabiliteit en democratie.²⁷ Nieuwe strategieën zijn nodig om met deze conflicten om te gaan.

Neem bijvoorbeeld de publieke waarde ‘participatie’. Deze stijgt op de maatschappelijke waardeladder door het toenemende belang dat gehecht wordt aan de betrokkenheid van de burger - een rol die de burger ook steeds meer opeist -, maar botst met de traditionele manier waarop tegen de vertegenwoordigende *democratie* wordt aangekeken; wat vervolgens de *legitimiteit* van bestuurders en besturen ondermijnt. Zoals een wijkmanager het verwoordde in een onderzoek dat ik samen met Remco Smulders en Leo Huberts uitvoerde: “Participatie kan dus ook conflicteren met het stelsel dat wij hanteren, namelijk een gemeenteraad en een college. De gemeenteraad is de stem van het volk en op het moment dat je dan gaat participeren, dan kan dat met elkaar conflicteren op basis waarvan je voor de keuze staat: gaan we de algemene beleidslijnen volgen of gaan we de specifieke wijkwensen volgen?”²⁸ Door de toename van het belang van participatie, staan belangrijke waarden als democratie en legitimiteit onder grote druk en conflicteren ze steeds vaker. Daarbij groeit het risico dat deze conflicten tot stagnatie leiden, wat het oplossen van maatschappelijke problemen in de weg staat.

Ik heb eerder Goed Besturen gedefinieerd als het op een goede wijze omgaan met (potentieel) conflicterende publieke waarden.²⁹ Die ‘goede wijze’ van omgaan is natuurlijk normatief en moet nader worden ingevuld. Welke hervormingen zijn nodig om tot Goed Besturen te komen?

Bij eerdere hervormingen in het openbaar bestuur die geïnspireerd waren op New Public Management theorieën, NPM, draaide het om de markt: sturen niet roeien.³⁰ Wanneer met conflicterende waarden moet worden omgegaan, wordt bij NPM al snel voor een *bias*-strategie gekozen, met een bias voor de waarde efficiëntie. Een duidelijk nadeel van de bias-strategie is dat de keuze voor één bepaalde waarde ten koste gaat van andere waarden, in dit geval van zeer

wezenlijke publieke waarden. NPM lijkt me dus niet de beste weg om tot Goed Besturen te komen.

Bij latere hervormingen in het openbaar bestuur - geïnspireerd op het modernistische institutionalisme – stond netwerkmanagement centraal.³¹ Succesvolle netwerken, en dus goed besturen, zouden samenwerking, onderhandeling, flexibiliteit en vertrouwen vereisen. Binnen dit – nog steeds dominante – perspectief moeten bij waardeconflicten verschillende partijen middels onderhandelingen een trade-off tussen belangen bereiken. Een eerste probleem vanuit het waardeperspectief is dat waarden bij een trade-off ten onrechte als commensurabel worden gezien met als gevolg dat belangrijke publieke waarden ongemerkt naar de achtergrond worden gedrukt. Door de toenemende complexiteit van het besturen en de afhankelijkheid van de actoren in netwerken, wordt verantwoording afleggen bovendien steeds lastiger. Door wie en aan wie? Het maakt het besturen (te) complex: De staat heeft geen overzicht meer bij het leveren van publieke diensten. En bij de zorg over de kwaliteit van het besturen die vervolgens ontstaat, worden strategieën toegepast die doen denken aan firewalls: bepaalde organisaties worden specifiek verantwoordelijk gemaakt voor het bewaken van de kwaliteit. Het besturen wordt daarmee nog complexer en er komt een explosie aan toezichthouders, inspectiediensten, protocollen wat te doen in uitzonderlijke situaties, et cetera.³²

Om goed om te gaan met de nieuwe waardeconflicten, stel ik hervormingen voor vanuit een interpretatieve benadering.³³ Mark Bevir: “The presence of multiple, shifting rationalities suggests, for example, that we need to think about the new governance not in terms of fixed institutions, but in terms of contingent, diverse and contested practices.”³⁴ Hierbij ligt de nadruk meer op de sociale constructie van beleidsnetwerken. Vanuit het besef dat besturen bestaat uit contingente, steeds veranderende en controversiële praktijken, komen traditionele waarden in een ander daglicht te staan. Net als Bevir zou ik willen pleiten voor ‘participatory practices’.³⁵ Dit sluit goed aan bij de trends tot vermaatschappelijking van het openbaar bestuur. Qua hervormingen in het openbaar bestuur kunnen we denken aan jury’s, burgerfora, burger-audits: bestuursvormen waarin burgers niet alleen meepraten maar ook – en dat is belangrijk – *verantwoordelijkheid* dragen. Of we kunnen denken aan loting in plaats van verkiezingen – zoals de Vlaamse politicoloog David Van Reybrouck bepleit.³⁶ Met deze nieuwe vormen van besturen zijn we beter in staat om met de nieuwe waardeconflicten rondom democratie en legitimiteit om te gaan en komen we dus het meest in de buurt van wat ik als Goed Besturen zou willen duiden.

De bestaande en nieuwe participatiepraktijken botsen met de traditionele representatieve invulling van de democratie. Het brengt minder *formele* gelijkheid en uniformiteit met zich mee; participatiepraktijken vinden hun legitimiteit niet in het ‘one person one vote’ systeem. Momenteel wordt te star vastgehouden aan de representatieve invulling van democratie; er wordt voor een goed openbaar bestuur te veel belang gehecht aan verkiezingen en referenda. Democratie behelst zo veel meer dan alleen verkiezingen en het houden van verkiezingen is niet altijd de beste methode om democratische waarden te realiseren. In plaats van verkiezingen kan bij het streven naar democratie en legitimiteit de nadruk gelegd worden op andere principes zoals de openheid van het besluitvormingsproces, participatie van relevante actoren, en de ervaren fit tussen het proces en het probleem dat geadresseerd wordt.³⁷ Burgers zouden niet slechts eens in de vier jaar moeten stemmen, ze zouden voortdurend op andere manieren inspraak moeten hebben en daarbij *verantwoordelijkheid* dragen. Dit betekent meer lokale participatie en deliberatiepraktijken, waar een ieder de eigen waarden ‘lokaal’ in kan brengen. Het zou niet om politici moeten gaan, zoals nu, die constant met elkaar in gevecht zijn over belangen, maar om bestuurders die waarden realiseren, en die niet voortdurend uit zijn op stemmen, maar op *waarachtigheid*.

Conflicterende waarden in academia

Terug naar waar we nu staan, de universiteit. Een eerbiedwaardig en oud instituut. Samen met de Katholieke Kerk en de Nederlandse waterschappen behoort het tot de oudste instituties van onze samenleving. Ik zeg met opzet *institutie*, omdat dat meer behelst dan een organisatie. Een institutie kenmerkt zich door een sterke oriëntatie op een aantal specifieke *waarden*, die – en dat is belangrijk – voor een groot gedeelte het handelen van de leden bepalen.³⁸ De institutie universiteit wordt gestuurd door een aantal fundamentele en duurzame waarden.

Vanaf de Academie van Plato, in de vierde eeuw voor Christus, staat in academia het onderwijs centraal. Ook in het onderwijs conflicteren waarden. Dat wordt goed geïllustreerd door Jean-Jacques Rousseau, de Franse filosoof die zo’n 300 jaar geleden veel schreef over opvoeding en onderwijs. Zijn werk heeft tot op de dag van vandaag een grote invloed. Rousseau had het zo druk met denken en schrijven over opvoeding en onderwijs, dat hij geen tijd had voor kinderen en dus legde hij – al in zijn eigen tijd een autoriteit op het gebied van opvoeding - elk van zijn 5 kinderen direct na de geboorte te vondeling, waarmee hij liet zien wat echt belangrijk voor hem was.

Net als iedereen, willen universitair docenten niet alleen leuk werk, maar ook betekenisvol werk. Als ik wetenschappers vraag waarom ze voor hun huidige baan hebben gekozen, krijg ik altijd twee dingen te horen: a) het is leuk werk, en b) het geeft voldoening om op die manier een bijdrage aan de samenleving te leveren. Maar als we kritisch naar het wetenschappelijk werk kijken, waar zit die maatschappelijke bijdrage? In het onderzoek? Ik denk zeer gering. De publicaties waar ik zelf het meest trots op ben, zijn gepubliceerd in gerenommeerde Amerikaanse bladen. Ze worden hopelijk vaak geciteerd, maar dat is meestal door buitenlandse collegae. De impact ervan op het Nederlands openbaar bestuur is gering. Een zeer groot gedeelte van de maatschappelijke bijdrage van wetenschappers is middels hun onderwijs.

Ik ben ervan overtuigd dat net zoals ambtenaren van een gemeente, docenten aan de universiteit door waarden worden gedreven. Ook zij handelen op basis van wat ze echt belangrijk vinden aan de universiteit. Ik kom uit een familie van docenten; lager, middelbaar en universitair onderwijs. Zoals een ieder van u die ook uit een onderwijsfamilie komt, weet: bij familiebijeenkomsten zoeken docenten elkaar op en gaat de discussie vrijwel direct over onderwijs en onderwijsbeleid. Weliswaar vaak over wat er niet goed gaat, maar ook hieruit blijkt het streven naar *waarachtigheid* van docenten. De discussies gaan over het belang van onderwijs in de samenleving, over wat er echt toe doet en hoe dat te bereiken.

Welke waarden zijn belangrijk op universiteiten? Uit schandalen zoals die rond Stapel en Bax, en met name de felle reacties daarop, blijkt in ieder geval hoe belangrijk de waarde ‘waarheid’ is binnen de institutie universiteit. Ik zeg niet dat een schandaal, zoals bij InHolland – waarbij zo’n 250 studenten ongeoorloofd aan een diploma werden geholpen – aan een universiteit onmogelijk is, maar wel dat de kans kleiner is door diepgewortelde waarden in de institutie.

Ik vind die waarde ‘waarheid’ belangrijk en kom daarom als een terzijde nog even terug op de titel van de strategische agenda van de minister, *De waarde(n) van weten*. Deze titel drukt mede het belang van weten uit, kennis. Het *behoeden en ontwikkelen van kennis en kennisoverdracht op studenten* is wat mij betreft waartoe de universiteit op aarde is. Sinds de zesde eeuw voor Christus is waarheid gestaag geklommen op de maatschappelijke waardeladder,³⁹ maar ik lees steeds vaker betogen dat de waarde recent in de samenleving onder druk staat. Zo beweerde Kees Kraaijeveld recent in de *Volkskrant* dat het belang van deze waarde steeds minder onderkend wordt, “de leugen regeert”.⁴⁰ De fact-checkers maakten overuren na de televisiedebatten tussen Trump en Clinton.

Volgens diezelfde fact-checkers heeft Trump een substantieel grotere hoeveelheid leugens verteld dan Clinton – zo komt journalist Daniel Dale van de Toronto Star op gemiddeld 20 *nieuwe* leugens per dag gedurende de afgelopen maanden⁴¹ –, maar toch scoorde hij in de polls veel hoger op de eigenschap ‘eerlijkheid’ bij het Amerikaanse electoraat.⁴² Mede door de invloed van bijvoorbeeld sociale media is het steeds moeilijker voor politici om werkelijkheden te communiceren die op kennis zijn gebaseerd, en wordt de invloed van ononderhandelbare symbolen steeds groter.⁴³ Populisme is de wereld van de symboliek, niet die van moraal of waarheid. Juist in deze tijd waarin de waarheid zo onder druk staat, is het van eminent belang dat de universiteit een bastion blijft van deze waarde.

Wat doet er nog meer toe op de universiteit, met name in het onderwijsdomein? Er is recent een survey uitgezet door Erwin van Rijswoud in de drie gammafaculteiten hier op de VU. Deze bevatte onder andere een exploratief onderzoek naar welke dilemma’s zoal in het onderwijsdomein worden ervaren.

Het meest genoemde dilemma betrof de rol van de tweede lezer. Vaak twijfelen docenten over het al dan niet geven van een voldoende voor een Master-thesis die misschien net geen voldoende verdient. Voor de helft van degenen die dit noemden, waren de gevolgen voor een collega, de eerste begeleider, de belangrijkste reden om te twijfelen. Hier botsen professionaliteit en collegialiteit. Twee waarden die er kennelijk toe doen in het academische onderwijsdomein.

Er zijn ook andere redenen waarom het moeilijk is een onvoldoende te geven. Enkele malen werd bijvoorbeeld genoemd dat de thesis slecht begeleid was, en de schuld niet (alleen) bij de student lag. Hier botst professionaliteit met rechtvaardigheid. Verder is opvallend dat éénmaal genoemd werd: “druk vanuit de eerste lezer, die tevens mijn promotor is.” Hier speelt een afhankelijkheidsrelatie een rol, die mijns inziens belangrijk is om waardeconflicten aan de universiteit te duiden. Uit ander onderzoek blijkt namelijk hoe afhankelijk promovendi van hun promotoren zijn, en dat deze machtsrelatie tot dilemma’s en zelfs misstanden leidt.⁴⁴ Zo voelen veel promovendi de druk om de naam van de promotor aan publicaties toe te voegen, ook als die promotor niet heeft meegeschreven. Dit roept vragen op over de manier waarop het onderwijs aan promovendi is ingericht en toont tevens aan dat het een fout is om wetenschappelijke integriteit te vernauwen tot het onderzoeksdomain, zoals dit bijvoorbeeld nog in het recente VSNU-adviesrapport gebeurt. Daarvoor zijn onderwijs, onderzoek en bestuur aan de

universiteit te nauw met elkaar verbonden. Het gaat bovendien grotendeels om dezelfde waarden.

Het dilemma dat vervolgens het meest genoemd werd in de enquête, betreft plagiaat: Moet een ‘licht’ geval van plagiaat worden doorgegeven aan de examencommissie? De regels omtrent wat plagiaat is, zijn glashelder. Elke academicus kent ze. Maar de regels hoe om te gaan met (milde) gevallen van plagiaat, zijn onduidelijk. Er zijn ook grote verschillen tussen de manieren waarop de verschillende faculteiten hiermee omgaan. Wat als je ontdekt dat de student slechts éénmaal vergeten is een bron te vermelden in een lang paper? Hier botsen professionaliteit en rechtvaardigheid. Studenten rechtvaardig behandelen is een belangrijke waarde voor universitair docenten.

Zo blijkt ook uit twee andere veel genoemde dilemma’s: de ‘genade-zes’, het al dan niet een zes geven uit medelijden met de student, en het al dan niet bevoordelen van een student vanwege ziekte of persoonlijke omstandigheden. Hieruit blijkt wederom dat de zorg voor en de rechtvaardige behandeling van de student hoog staat op de waardeladder van de docent. Denk in dit verband ook aan het recente boek *Sense of Serving* – samengesteld door VU-collega Meindert Flikkema - waar uit alles de betrokkenheid van universitair docenten bij studenten blijkt.⁴⁵

Verder interessant met het oog op de zoektocht waar het om draait in het academisch onderwijs is de vraag die door een VU-docente in de enquête werd opgeworpen: “Is het bij personeelstekort verantwoord een bepaalde onderwijstaak op te dragen aan een minder ervaren of op dit gebied minder deskundige collega?” Kwaliteit en efficiëntie van onderwijs botsen hier mede door de financiële druk die momenteel wordt ervaren.

Ook interessant was de volgende opmerking: “Lastige keuzes gaan vooral over veel tijd stoppen in nakijken en feedback geven (terwijl je weet dat het gros van de studenten het commentaar niet komt ophalen) versus dat niet doen en je eigen waarden en normen zo niet naleven, en dan toch kiezen voor het eerste wetende dat je jezelf hiermee te kort doet omdat je over de gehele linie sowieso veel te weinig tijd hebt gekregen om een vak fatsoenlijk te kunnen geven.” Ook hier botst kwaliteit met efficiëntie.

Kortom, de waarden waarheid, collegialiteit, kwaliteit, professionaliteit, rechtvaardigheid en efficiëntie spelen een belangrijke rol in academia en botsen soms met elkaar.

Wat is een Goede Universiteit?

Uit mijn definitie van Goed Besturen volgt dat ik een universiteit een Goede Universiteit vind, als die op een goede wijze omgaat met (potentieel) conflicterende waarden. Die ‘goede omgang’ is normatief en moet nader worden ingevuld. Wie of wat moet welke strategieën kiezen om met conflicten om te gaan? Dit alles speelt zich af in dezelfde maatschappelijke en sociale context als alle publieke organisaties, met eerder genoemde ontwikkelingen zoals individualisering, globalisering en IT.

Een begin van een antwoord op de vraag wat een goede universiteit is, komt uit het nieuwste boek van de eerder genoemde Arjo Klamer. Om mensen, onder wie universiteitsbestuurders, op zoek te laten gaan naar hun waarden, laat Klamer ze vaak hun utopie beschrijven. Onze utopieën brengen onze dieper gelegen verlangens naar voren, die weer gebaseerd zijn op onze kernwaarden. Klamer schrijft vervolgens: “When leaders of universities dream about the ideal university, they invariably imagine small communities, intensive interactions among faculty and staff, and an inspiring atmosphere. Why then I ask, are you pursuing big universities and why are you focusing on increasing financial returns, and why do you care so much about the rankings? While they can readily cite economic and political pressures, it appears that they act in conflict with their values.”⁴⁶

Als onderdeel van *haar* zoektocht naar goed onderwijs, benoemt de filosofe Martha Nussbaum drie structuren die boosaardig zijn, waarmee bij het ontwerp van goed onderwijs rekening moet worden gehouden.⁴⁷ Ten eerste gedragen mensen zich slecht als ze niet persoonlijk verantwoordelijk worden gehouden. “Mensen gedragen zich een stuk slechter onder de dekmantel van anonimiteit, ... dan als ze in de gaten worden gehouden en *als individu ter verantwoording* worden geroepen voor hun handelen.”⁴⁸ In eigen onderzoek vind ik ook aanwijzingen dat mensen die zich in een situatie bevinden die ze slecht vinden, geen dilemma’s ervaren als ze het gevoel hebben de slechte situatie niet te hebben veroorzaakt en er niets aan te kunnen veranderen.⁴⁹ Als je geen invloed hebt op de situatie en niet de mogelijkheid hebt om je waarden te realiseren, om na te streven wat je werkelijk belangrijk vindt, is de kans groter dat je je bij de situatie neerlegt, ook als je die als verkeerd of slecht ervaart.

Voor de universiteit betekent dit dat het belangrijk blijft veel *individuele verantwoordelijkheid* voor het onderwijs, ook voor bijvoorbeeld de kwaliteit, bij de docenten te leggen en daar te laten, en die niet te veel te verplaatsen naar onderwijsinstituten, opleidingscommissies, examencommissies,

opleidingsdirecteuren of onderwijsdirecteuren. Docenten moeten geleid worden door hun waarden, niet door regels.

Ten tweede gedragen mensen zich slecht als niemand ooit kritiek geeft, als er geen tegengeluiden zijn. Het eerste wat dictatoriale regimes doen, is de vrije pers beteugelen. Afwijkende meningen zijn belangrijk. Niemand zal het daar mee oneens zijn, en zeker niet op een universiteit. Tegenspraak is een wezenlijk onderdeel van de universiteit, aldus Karl Dittrich.⁵⁰

Ten derde, mensen gedragen zich slecht als de mensen waarover ze macht hebben, ontmenselijkt worden en van hun individualiteit beroofd worden. Dit inzicht heeft niet zozeer gevolgen voor de integriteit van het onderwijs, maar des te meer voor het onderwijzen van integriteit – het thema van het symposium van vanmiddag. Daar wil ik zo tot slot nog iets over zeggen, maar eerst nog een citaat over de boosaardige structuren van Nussbaum: “Het is duidelijk dat deze situationele aspecten tot op zekere hoogte opgenomen kunnen worden in een grondslaglegend onderwijs – dat wil zeggen: een onderwijsproces kan een stimulerende uitwerking hebben op het gevoel van verantwoordelijkheid, de neiging om anderen als afzonderlijke individuen te beschouwen en de bereidheid om een kritisch geluid te laten horen.”⁵¹

Uit de bijdragen van het boek *Waartoe is de universiteit op aarde?*, samengesteld door VU-collega's Ad Verbrugge en Jelle van Baardewijk, blijkt een grote zorg over de kwaliteit van het Nederlands academisch onderwijs – die mede onder druk staat door de financiële beperkingen, nadruk op onderzoek en toename van het aantal studenten. “De matige kwaliteit van het academisch onderwijs blijkt inmiddels ook uit internationale vergelijkingen. Met name de zeer matige beheersing van de Nederlandse taal springt in het oog – een observatie die door veel ervaringsdeskundigen in deze bundel wordt gedeeld.”⁵² Deze observatie stelt bovendien vragen bij de huidige internationaliseringsdruk en massale invoer van het Engels in het Nederlands academisch onderwijs, maar dat terzijde. Waar het mij nu om gaat, is dat de zorgen over de kwaliteit breed worden gedeeld.

Net als in het openbaar bestuur in den brede zijn er dus wat betreft het academisch onderwijs zorgen over de kwaliteit in een context van steeds grotere differentiatie, toenemende complexiteit van bestuur, toenemende afhankelijkheden van actoren en onduidelijke verantwoordelijkheden. De tijd dat universiteiten op hun eentje kennis produceerden en onderwezen is voorbij. Overheden, het bedrijfsleven, allerlei belangengroepen hebben steeds inniger contacten met de universiteit. Er zijn onderwijsinstituten gekomen met – naast de nog steeds bestaande portefeuillehouders onderwijs met hun eigen

verantwoordelijkheid – opleidingsdirecteuren en onderwijsdirecteuren. Ondertussen heeft de wetgever de opleidingscommissies meer macht gegeven, maar hoe dat precies past in het bestuurlijk geheel is niemand duidelijk. Net als in het openbaar bestuur in den brede, leidt de poging van de politiek om grip te krijgen op de toegenomen bestuurlijke complexiteit, tot nog meer complexiteit. Waar dan vervolgens zorgen zijn over een waarde als kwaliteit, wordt op een ieder een beroep gedaan meer *formele* verantwoordelijkheid af te leggen en wordt elke docent gevraagd om volledig ingevulde cursusedossiers, inclusief een toetsmatrijs, en opleidingsdirecteuren om toetsplannen, inclusief een toetsmatrix, en wordt de kwaliteit van onderwijs uitgedrukt in meetbare percentages zoals ingeleverde cursusedossiers en docenten met een BKO-registratie.

Institutioneel lijkt de strategie op firewalls om de kwaliteit van het onderwijs te garanderen: bepaalde organisatieonderdelen – zoals opleidingsdirecteuren en examencommissies – worden nog nadrukkelijker verantwoordelijk gesteld voor één bepaalde waarde: de kwaliteit, mede met het oog op het steeds omvangrijker visitatie- en accreditatiecircuit, waar stapels papier, tijd en geld mee zijn gemoeid. Zou deze huidige formalisering van de kwaliteitscontrole daadwerkelijk de meest optimale manier zijn om kwaliteit te leveren en daarover verantwoording afleggen? Ik denk het niet. Een bekend nadeel van firewalls is dat het een integraal leerproces voorkomt. We zijn als universiteit meer en meer tijd kwijt aan het verantwoorden van onderwijs, wat ten koste gaat van het geven van (kleinschalig) onderwijs. Hiermee worden structuren gecreëerd die de verantwoordelijkheid wegnemen daar waar hij met name hoort te liggen: bij de docent. En natuurlijk bij de *student*, met name waar het gaat om zijn of haar eigen eigen leer- en vormingsproces. Gezien het voorgaande denk ik dat bij de Goede Universiteit – parallel aan Goed Besturen – de nadruk moet liggen op ‘participatory practices’ en de strategieën om met de waardeconflicten om te gaan, zo veel mogelijk op docentniveau moeten liggen. Parallel aan de publieke sector als geheel zou ik ervoor willen pleiten *andere* principes centraal te stellen, zoals de openheid van besluitvormingsprocessen rondom de waarden die er toe doen op de universiteit, participatie van alle relevante actoren in deze processen, en streven naar een ervaren fit tussen het proces en de problemen/dilemma’s die geadresseerd worden. En ruimte geven aan de waarde-gedreven universitair docenten.

Het onderwijzen van waarden

Ik had beloofd om tegen het einde van mijn betoog terug te komen op het onderwijzen van waarden, het thema van het symposium vanmiddag.

Het is belangrijk dat wij op de universiteit ons ervan bewust zijn dat we de toekomstige elite opleiden. Onze studenten zijn de toekomstige leidinggevende professionals van onze samenleving en gaan een belangrijke bijdrage leveren aan het besturen van die samenleving. Dat gaat gepaard met grote verantwoordelijkheden, met maatschappelijke verantwoordelijkheid en dus moet daar in de opleiding aandacht aan worden besteed. De filosoof Alisair MacIntyre wees eerder op de gevolgen van een neutraal wereldbeeld van managers.⁵³ Recenter laat Joris Luyendijk in zijn boek *Dit kan niet waar zijn* zien wat de gevaren ervan zijn als bankiers menen dat ze in een amorele omgeving verkeren. Let op, ik zeg niet immoreel, maar amoreel. Is, zolang je je aan de wet houdt, winst maken het enige dat telt? Ik zou zeggen, nee. Geld is nooit een intrinsiek doel, een doel op zichzelf.

Vanuit het inzicht dat mensen zich slecht kunnen gedragen als degene over wie ze macht hebben, ontmenselijkt wordt, is het van belang dat we studenten helpen competenties te ontwikkelen om de wereld te aanschouwen vanuit het gezichtspunt van de ander en het persoonlijk verantwoordelijkheidsgevoel bevorderen. Het *vormen* van (veelal) jonge mensen is een belangrijke taak van de universiteit. Ik had bijna gezegd 'het opleiden', maar dat is vanuit het waardeperspectief een te nauwe term. Een Goede Universiteit draagt niet alleen kennis over, maar helpt ook studenten te vormen, en levert zo op meer manieren een positieve bijdrage aan de samenleving.

We stellen ons te weinig de vraag waar we het als docenten allemaal voor doen op de universiteit. Wat willen we met ons onderwijs bereiken? Ik ben bang dat als we het de studenten vragen, velen zullen antwoorden dat ze middels een studie hier tot een goed betaalde baan hopen te komen. Zoals gezegd, een goed betaalde baan mag nooit het doel van onze studenten zijn. Hoogstens een middel tot een ander (levens)doel.

Sinds de financiële crisis is er meer aandacht voor ethiek gekomen in Amerikaanse gammastudies. Dat is een goede zaak. Maar ik geloof niet dat een cursus ethiek van een paar studiepunten veel verschil gaat maken. In dat geval is er sprake van homeopathisch ethiekonderwijs: ethiek zonder werkend bestanddeel. Van groter belang is wat er in de rest van de opleiding voor (voor)beeld wordt gegeven van goed vakmanschap. In religiestudies wordt een onderscheid gemaakt tussen 'teaching about' en 'teaching into' religie.⁵⁴

‘Teaching about’ is zo neutraal mogelijk, ‘teaching into’ heeft de bedoeling “that pupils remain or become adherents of a particular religion.”

Onderwijskundige Biesta onderscheidt drie doelen van onderwijs: 1. kwalificatie, je moet iets kunnen en weten, 2. socialisatie, je moet je leren voegen in allerlei sociale verbanden, en 3. persoonsvorming, je moet onafhankelijk van die verbanden kunnen denken en doen.⁵⁵ Het is natuurlijk belangrijk dat aan de kennis en vaardigheden waarvan iedereen verwacht dat ze gedoceerd worden aan de universiteit, veel aandacht wordt besteed. Maar daarmee lopen we – helemaal als universiteit – het gevaar dat we de andere twee doelen van onderwijs – socialisatie en persoonsvorming of Bildung – tekort doen. Met name die persoonsvorming vind ik erg belangrijk. Een goede universiteit is geen bedrijf, maar een institutie die mensen vormt en recht doet aan alle drie de doelen van onderwijs. Wanneer ben je een goed bankier of een goed manager, een goed communicatiemedewerker of een goed bestuurskundige? Welke waarden zijn belangrijk? Wat voor mensbeeld geven we expliciet en impliciet aan onze studenten mee?

Net als de minister en de staatssecretaris vind ik dat de universiteit meer werk moet maken van de persoonsvorming waar Biesta het over heeft. Er moet meer aandacht komen voor morele en maatschappelijke verantwoordelijkheid. Zeker geldt dit aan deze universiteit die vanaf haar oprichting de nadruk legt op persoonsvorming en verantwoordelijkheid. Het zit in het DNA van de VU. Als je de kernwaarden van de VU opzoekt, zie je dat het opleiden tot maatschappelijk verantwoordelijke vakmensen centraal staat. Maar ik wil dit zeker niet tot deze universiteit beperken. Artikel 1.3 lid 5 van de Wet op het Hoger Onderwijs luidt immers: “De universiteiten, ... schenken mede aandacht aan de persoonlijke ontplooiing en aan de bevordering van maatschappelijk verantwoordelijkheidsbesef. Zij richten zich in het kader van hun werkzaamheden op het gebied van het onderwijs wat betreft Nederlandstalige studenten mede op de bevordering van de uitdrukkingsvaardigheid in het Nederlands.”

De morele dimensie van het opleiden is te veel verwaarloosd. Als er ergens nagedacht moet worden over wat voor wereld we willen in de toekomst, dan is dat aan de universiteit.⁵⁶ Toch gaan onderwijsdiscussies veel over praktische vaardigheden, weinig over waarden. Veel over didactiek, weinig over idealen. Te veel over het oplossen van problemen, en te weinig over wat de problemen eigenlijk zijn, waarom ze er zijn en voor wie. Morele dilemma’s worden vaak als zodanig niet meer onderkend, omdat ze gezien worden als economische dilemma’s die op te lossen zijn door te gaan rekenen. De Vrije Universiteit

dankt haar naam aan het gegeven dat de oprichters vrij van de overheid wilden zijn, maar wel met het doel een maatschappelijke bijdrage te leveren en onze talenten niet in de grond te stoppen. En nu zijn het nota bene de staatssecretaris en de minister die ons oproepen tot meer normatieve bemoeizucht. Laten we die handschoen dan ook maar oppakken.

Als we geen aandacht besteden aan de waarden die we onderwijzen in onze academische studies, lopen we als samenleving het risico bestuurskundigen op te leiden die volkomen loyaal alle opdrachten van de politiek bestuurder uitvoert, ook als die van de PVV is en om moreel dubieus beleid vraagt. Of communicatieadviseurs af te leveren die zonder vragen een falende overheidsorganisatie in een positief daglicht stellen en actief gaan ‘spinnen’.⁵⁷

Wij kunnen veel beter ons best doen de (morele) dilemma’s vanuit de praktijk de collegezalen in te halen en te bediscussiëren. Concreet denk ik dat *dilemma gestuurd onderwijs* een veelbelovend onderwijsconcept is dat daarbij kan helpen. Zo kunnen we het persoonlijk verantwoordelijkheidsgevoel en het kritisch denken van studenten bevorderen.

Dankwoord

Nu ik aan het einde van mijn voordracht ben gekomen, wil ik graag gebruik maken van de gelegenheid enkele woorden van dank uit te spreken.

Om te beginnen dank ik u allen oprecht voor uw aanwezigheid. Als ik zie hoe groot de belangstelling is voor de thema’s die ik vandaag aansneed, dan geeft me dat hoop voor de toekomst. De veranderingen die nodig zijn, vragen de inzet van velen.

Ik dank het Bestuur van de Stichting VU-VUmc en het College van Bestuur van de Vrije Universiteit, voor deze eervolle benoeming.

Dichterbij gaat mijn dank uit naar al de mensen binnen de Faculteit Sociale Wetenschappen die mijn benoeming mogelijk hebben gemaakt en hebben ondersteund, het faculteitsbestuur, in het bijzonder de decaan, Karen van Oudenhoven–van der Zee, de voormalig portefeuillehouder onderwijs, Theo van Tilburg, alsmede de overige leden van de benoemingscommissie.

Ook mijn studenten en voormalige studenten wil ik bedanken, speciaal voor de momenten waar ze nieuwsgierigheid en betrokkenheid aan de dag legden. En vooral ook Youssra voor de geweldige manier waarop ze me de afgelopen maanden geholpen heeft om vandaag voor te bereiden en in goede banen te leiden.

De afgelopen vier jaar was ik lid van de Onderzoeksraad Integriteit Overheid waar ik veel heb geleerd van de overige leden. Het is fantastisch om te zien dat jullie hier in zulke groten getale aanwezig zijn. Ans, Charlotte, Erik-Jan, Frank, Harm, Kitty, Margriet, Mirjam, Sjoukje, Sylvie en Zerina: bedankt.

Aan iedereen die zo hard werkt in de onderwijsorganisatie van mijn faculteit, hartelijk dank voor de fijne samenwerking. En dat geldt ook voor de onderzoeksorganisatie, wetenschapscommissie, en afdelingssecretariaat; bedankt Aniek, Els, Rian en Rob.

Een speciaal woord van dank aan de LOL groep (Team One) voor al jullie inbreng en het mogelijk maken van What's App voor mij.

Ik ben gezegend geweest met enkele zeer goede en bovenal aardige promovendi – Zeger, Anne-Marie en Stephan – en stel het enorm op prijs intensief contact met ze te houden, ook ver na de promotie. Efendi en Tamar staan nog aan het begin. Hester, jij staat er midden in. Weet dat ik niets zo leuk vind als het begeleiden van jullie onderzoek.

Mijn grote, grote dank gaat uit naar al mijn collega's op de afdeling. Ik werk nu ruim 12 jaar op de afdeling Bestuurswetenschap en Politicologie, voorheen de afdeling Bestuurskunde en daarvoor Bestuur en Organisatie. Zonder de prettige samenwerking met mijn meest directe collega's had ik hier vandaag niet gestaan. Helaas kan ik ze niet allemaal individueel bedanken, maar ik kan toch niet laten enkelen specifiek te noemen.

Duco, veel dank voor al je wijze lessen en het delen van je ervaringen op het gebied van onderwijsmanagement. Je bent daarin voor mij altijd een voorbeeld geweest.

Willem-Jan, in de bestuurlijke complexiteit die ik schetste, is de rol van coördinator volgens mij de lastigste en de meest ondankbare. Toch vervul jij die functie fantastisch en heb je jezelf onmisbaar gemaakt.

Willem, vanaf het moment dat je bij onze afdeling kwam, heb ik fijn met je samengewerkt. De vele jaren dat ik met jou als afdelingshoofd in het MT zat, springen daar uit. Ik waardeer je betrokkenheid, humor en intelligentie.

En natuurlijk Leo. Vanaf het moment dat ik begon in jouw onderzoeksgroep voelde ik me thuis. Ik kan je niet genoeg bedanken voor alle mogelijkheden en werkvreugde die je me hebt geboden de afgelopen 12 jaar.

Van de vrienden, zoals Remco, Jennifer, Kees, Caroline, Kees-Jan, Matthijs, Nicolette, Ulf, Michiel en Anke, licht ik er één uit die hier in toga op de eerste

rij zit. Job, onze wetenschappelijke samenwerking is succesvol, maar is voor mij niets zonder onze vriendschap.

Mijn schoonfamilie: Margriet, Gerard, Brechje, Marcel, Job en Marsha, bedankt voor alles de afgelopen 16 jaar.

Mijn broers en hun vrouwen, Ard, Luciel, Djoerd en Marloes: jullie en jullie kinderen zijn me zeer dierbaar, meer dan ik kan benoemen.

En datzelfde geldt voor mijn moeder. Mama, bedankt voor alle liefde, onvoorwaardelijke steun, en hulp bij het opvangen van de kinderen. Zonder u hadden Hanneke en ik het nooit gered de afgelopen 9 jaren.

Natuurlijk kan ook mijn acht jaar geleden overleden lieve en wijze vader, Ruurd de Graaf, niet onvermeld blijven. Van mijn moeder heb ik mijn interesse in onderwijs, van mijn vader mijn liefde voor kennis en ethiek. Vlak voor hij overleed, heb ik met hem de mogelijkheid van deze dag besproken. Ik zei hem dat ik hem die dag extra zou missen. Hij keek me aan en zei dat hij er natuurlijk ook graag bij zou zijn geweest, maar ook als dat het geval was geweest, hij het veel belangrijker had gevonden te kunnen constateren dat ik een goede relatie heb met Hanneke en de kinderen en dat mijn gezin gelukkig is.

En zoals altijd, had mijn vader gelijk. Hanneke, Dieuwke, Abe en Rinze, als ik kijk naar mijn waarden, naar wat er voor mij echt toe doet: jullie zijn mijn alles.

Ik heb gezegd.

Noten

¹ <https://www.rijksoverheid.nl/documenten/beleidsnota-s/2015/07/07/de-waarde-n-van-weten-strategische-agenda-hoger-onderwijs-en-onderzoek-2015-2025> (bekeken 11-11-2016)

² <https://www.rijksoverheid.nl/regering/inhoud/bewindspersonen/sander-dekker/documenten/toespraken/2016/09/05/toespraak-opening-academisch-jaar-door-staatssecretaris-sander-dekker> (bekeken 11-11-2016)

³ 11 november 2016 13:00-15:00 uur, in het Auditorium van de Vrije Universiteit Amsterdam. De voorzitter was Karl Dittrich, sprekers waren: Govert Buijs, Youssra Lotfi, Eugene Sutorius, Ad Verbrugge, Dylan Vianen, en Jaap Winter.

⁴ Braeckman, J., & Boudry, M. (2011). *De ongelovige Thomas heeft een punt. Een handleiding voor kritisch denken*. Antwerpen/Utrecht: Houtekiet, p. 205.

⁵ De Graaf, G. (2003). *Tractable Morality. Customer Discourses of Bankers, Veterinarians and Charity Workers*. Rotterdam: Erim.

⁶ Johnson, M. (1999). Metaphors of Value. *Benedikt*, 5-15, p.5.

⁷ De Graaf, G. (2005). Tractable morality. *Journal of Business Ethics*, 60(1), 1-15.

⁸ Van der Wal, Z., Nabatchi, T., & De Graaf, G. (2015). From Galaxies to Universe: A Cross-Disciplinary Review and Analysis of Public Values Publications From 1969 to 2012. *American Review of Public Administration*, 45(1), 13-28.

⁹ Klamer, A. (2016). *Doing the Right Thing. A Value Based Economy*. London: Ubiquity Press, p. 98.

¹⁰ Bevir, M. (2009). *Key Concepts in Governance*. Thousand Oaks: Sage.

¹¹ Simone Martini, Martinus neemt afscheid van het leger, fresco, 1313-18. Assisi, basilica inferiore di S. Francesco, cappella di S. Martino (afbeelding in het publieke domein).

¹² Lukes, S. (1989). Making Sense of Moral Conflict. In N. L. Rosenblum (Ed.), *Liberalism and the Moral Life*. Cambridge: Harvard University Press, p.125.

¹³ Spicer, M. W. (2001). Value Pluralism and Its Implications for American Public Administration. *Administrative Theory & Praxis*, 23(4), 507-528, p. 512.

De Graaf, G., & Paanakker, H. (2015). Good Governance: Performance Values and Procedural Values in Conflict. *American Review of Public Administration*, 45(6), 635-652.

¹⁴ De Graaf, G., & Van der Wal, Z. (2010). Managing Conflicting Public Values: Governing With Integrity and Effectiveness. *American Review of Public Administration*, 40(6), 623-630.

¹⁵ De Graaf, G., & Paanakker, H. (2015). Good Governance: Performance Values and Procedural Values in Conflict. *American Review of Public Administration*, 45(6), 635-652.

¹⁶ Thacher, D., & Rein, R. (2004). Managing Value Conflict in Public Policy. *Governance*, 17(4), 457-486.

¹⁷ Ibidem.

¹⁸ Lukes, S. (1996). On Trade-Offs between Values. In F. Farina, F. Hahn, & S. Vannucci (Eds.), *Ethics, Rationality and Economic Behaviour* (pp. 36-49). Oxford: Clarendon Press.

¹⁹ Thacher, D., & Rein, R. (2004). Managing Value Conflict in Public Policy. *Governance*, 17(4), 457-486.

²⁰ De Graaf, G., Huberts, L., & Smulders, R. (2013). *Publieke waarden. De beginselen van goed bestuur in de dagelijkse praktijk van ziekenhuis en gemeente*. Den Haag: Het Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties.

²¹ Beck Jørgensen, T., & Rutgers, M. (2015). Public Values: Core of Confusion? Introduction to the Centrality and Puzzlement of Public Values Research. *American Review of Public Administration*, 45(1), 2-12, p. 2.

²² Bij boekpresentatie *Doing the Right Thing* op 22 september 2016 in het gemeentehuis te Hilversum.

-
- ²³ De Graaf, G. (2010). De loyaliteiten van gemeentelijke topambtenaren. *Bestuurswetenschappen*, 64(2), 36-57.
- De Graaf, G. (2011). The Loyalties of Top Public Administrators. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 21(2), 285-306.
- De Graaf, G., & van der Wal, Z. (2013). Loyalties of Public Sector Professionals. In M. Noordegraaf & B. Steijn (Eds.), *Professionals under Pressure. The Reconfiguration of Professional Work in Changing Public Services* (pp. 145-160). Amsterdam University Press: Amsterdam.
- Twijnstra, A., & De Graaf, G. (2013). Young Loyalties. Loyalty Conceptions and Loyalty Conflicts of Young Dutch and English Public Administrators. *Operant Subjectivity*, 36(2), 73-92.
- ²⁴ De Graaf, G. (2015). The Bright Future of Value Pluralism in Public Administration. *Administration & Society*, 47(9), 1094-1102.
- ²⁵ Boutellier, H. (2011). *De improvisatiemaatschappij. Over de sociale ordening van een onbegrensde wereld*. Den Haag: Boom Lemma uitgevers.
- ²⁶ Bevir, M. (2010). *Democratic Governance*. Princeton: Princeton University Press.
- De Graaf, G., & Meijer, A. (2013). De nieuwe netwerksamenleving en openbaar bestuur. Wat Landsmeer ons leert over onze bestuurlijke toekomst. *Bestuurskunde*, 22(1), 101-106.
- ²⁷ Sorensen, E. (2002). Democratic Theory and Network Governance. *Administrative Theory & Praxis*, 24, 693-720.
- Sorensen, E., & Torfing, J. (2005). The Democratic Anchorage of Government Networks. *Scandinavian Political Studies*, 28, 195-218.
- ²⁸ De Graaf, G., Huberts, L., & Smulders, R. (2013). *Publieke waarden. De beginselen van goed bestuur in de dagelijkse praktijk van ziekenhuis en gemeente*. Den Haag: Het Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties, p. 53.
- ²⁹ De Graaf, G., & Van der Wal, Z. (2010). Managing Conflicting Public Values: Governing with Integrity and Effectiveness. *American Review of Public Administration*, 40(6), 623-630.
- ³⁰ Osborne, D., & Gaebler, T. (1992). *Reinventing Government. How the Entrepreneurial Spirit is Transforming the Public Sector*. Reading: Addison-Wesley.
- ³¹ Bevir, M. (2010). *Democratic Governance*. Princeton: Princeton University Press.
- ³² Sent, E.-M. (2014). Amerikaanse toestanden op Nederlandse universiteiten? In A. Verbrugge & J. Van Baardewijk (Eds.), *Waartoe is de universiteit op aarde?* (pp. 95-103). Amsterdam: Boom.
- ³³ Bevir, M. (2010). *Democratic Governance*. Princeton: Princeton University Press.
- ³⁴ Bevir, M. (2010). *Democratic Governance*. Princeton: Princeton University Press, p. 264
- ³⁵ Bevir, M. (2010). *Democratic Governance*. Princeton: Princeton University Press.
- ³⁶ Van Reybrouck, D. (2013). *Tegen verkiezingen*. Amsterdam: Bezige Bij.
- ³⁷ Bevir, M. (2010). *Democratic Governance*. Princeton: Princeton University Press.
- ³⁸ Van de Donk, W. (2014). Pas op voor weten in schappen. In A. Verbrugge & J. Van Baardewijk (Eds.), *Waartoe is de universiteit op aarde?* (pp. 141-149). Amsterdam: Boom, p. 142.
- ³⁹ Braeckman, J., & Boudry, M. (2011). *De ongelovige Thomas heeft een punt. Een handleiding voor kritisch denken*. Antwerpen/Utrecht: Houtekiet, p. 36.
- ⁴⁰ 8 oktober 2016
- ⁴¹ <https://www.thestar.com/news/world/uselection/2016/11/04/donald-trump-the-unauthorized-database-of-false-things.html> (bekeken 11-11-2016)
- ⁴² <https://www.washingtonpost.com/news/the-fix/wp/2016/11/02/donald-trump-hasnt-told-the-truth-repeatedly-in-this-campaign-voters-still-think-he-is-more-honest-than-hillary-clinton/> (bekeken 11-11-2016)

-
- ⁴³ Hajer, M. (2011). Gezaghebbend besturen: waarom is het zo moeilijk? In H. Dijkstelbloem & R. Hagendijk (Eds.), *Onzekerheid Troef. Het betwiste gezag van de wetenschap* (pp. 53-74). Amsterdam: Van Gennep.
- ⁴⁴ Zie bijvoorbeeld sjorsoverman.com voor enkele studies, waaronder een NIG enquête.
- ⁴⁵ Flikkema, M. (Ed.) (2016). *Sense of Serving. Reconsidering the Role of Universities Now*. Amsterdam: VU University Press.
- ⁴⁶ Klamer, A. (2016). *Doing the Right Thing. A Value Based Economy*. London: Ubiquity Press, p. 108.
- ⁴⁷ Nussbaum, M. (2010). *Niet voor de Winst*. Amsterdam: Ambo|Anthos, pp. 67-68.
- ⁴⁸ Nussbaum, M. (2010). *Niet voor de Winst*. Amsterdam: Ambo|Anthos, p. 67.
- ⁴⁹ De Graaf, G., & Paanakker, H. (2015). Good Governance: Performance Values and Procedural Values in Conflict. *American Review of Public Administration*, 45(6), 635-652.
- ⁵⁰ Dittrich, K. (2014). Van ivoren toren naar glazen huis. In A. Verbrugge & J. Van Baardewijk (Eds.), *Waartoe is de universiteit op aarde?* (pp. 151-162). Amsterdam: Boom.
- ⁵¹ Nussbaum, M. (2010). *Niet voor de Winst*. Amsterdam: Ambo|Anthos, p. 68.
- ⁵² Verbrugge, A., & Van Baardewijk, J. (2014). De academie ter discussie. In A. Verbrugge & J. Van Baardewijk (Eds.), *Waartoe is de universiteit op aarde?* Amsterdam: Boom, p. 13.
- ⁵³ MacIntyre, A. (1991). *After Virtue*. Notre Dame: University of Notre Dame Press.
- ⁵⁴ De Ruyter, D. J., & Steutel, J. W. (2013). The Promotion of Moral Ideals in schools; What the State May or May not Demand. *Journal of Moral Education*, 42(2), 177-192, p. 183.
- ⁵⁵ In: Boele, K. (2015). Voorwoord. In R. Klarus & F. De Beer (Eds.), *Waar, goed en schoon onderwijs* (pp. 7-9). Leusden: ISVW Uitgevers, p. 7.
- ⁵⁶ Bregman, R., & Frederik, J. (2015). *Waarom vuilnismannen meer verdienen dan bankiers*. Amsterdam: Stichting maand van de filosofie.
- ⁵⁷ Jacobs, S. (2016). Goed of slecht? Hoe ga je om met dilemma's? *Communicatie Magazine*, 22, 8-9.

